

# Work-Life-Balance – Strategische Waffe des HR-Managements in der IT-Unternehmensberatung?

Frank Termer  
Volker Nissen

Veröffentlicht in:  
Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012  
Tagungsband der MKWI 2012  
Hrsg.: Dirk Christian Mattfeld; Susanne Robra-Bissantz



Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik, 2012

# **Work-Life-Balance – Strategische Waffe des HR-Managements in der IT-Unternehmensberatung?**

**Frank Termer**

Technische Universität Ilmenau, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen,  
98684 Ilmenau, E-Mail: frank.termer@tu-ilmenau.de

**Volker Nissen**

Technische Universität Ilmenau, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen,  
98684 Ilmenau, E-Mail: volker.nissen@tu-ilmenau.de

## **Abstract**

Unter dem Eindruck, dass zum einen der Frauenanteil in der IT-Unternehmensberatung auf einem niedrigen Niveau stagniert und zum anderen dem Berufsbild der Beratertätigkeit der Ruf einer schlechten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben anhaftet, stellt sich die Frage, was Beratungsunternehmen tun können, um gezielt mehr Frauen für den Beruf der IT-Beraterin zu gewinnen. Unter Reflektion der aktuellen Situation bei IT-Beraterinnen untersucht der Beitrag aus Sicht der Personalverantwortlichen von IT-Beratungsunternehmen, welche Relevanz Work-Life-Balance (WLB)-Maßnahmen im HR-Management zugesprochen wird, um der geschilderten Problematik zu begegnen. Als Ergebnis zeigt sich, dass Beratungsunternehmen dem Themenfeld WLB nur eine untergeordnete Rolle zuweisen, damit aber den Erwartungen der IT-Beraterinnen nicht entsprechen und als Konsequenz Potenziale ungenutzt lassen.

## **1 Ausgangspunkt**

Die IV-orientierte Unternehmensberatung, welche Beratungsdienstleistungen mit dem Ziel der Verbesserung des Einsatzes der Informationsverarbeitung (IV) bei einem beauftragenden Unternehmen zum Ziel hat [6], sieht sich bereits seit einigen Jahren einer zunehmenden und intensiven Suche nach hoch-qualifiziertem Personal gegenüber [5]. Der demographische Wandel einerseits aber auch drohende Regularien, wie das Erfüllen einer Frauenquote bei der Besetzung von Führungskräftepositionen, andererseits, werden zukünftig zu einer weiteren Verschärfung der Problematik führen [9], [10].

Dem Konzept der Work-Life-Balance (WLB), welches verschiedenartig definiert wird, hier aber vereinfacht als Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben charakterisiert sei [8], wird die Fähigkeit zugesprochen, sowohl den Fachkräftemangel als auch die Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen zu adressieren, indem Berufe attraktiver gemacht werden

und MitarbeiterInnen länger leistungsfähiger und zufriedener im Beruf verbleiben [3]. Der Umgang mit diesen Herausforderungen fällt in den Aufgabenbereich des Personalmanagements (auch Human-Resources (HR)-Management), welcher nach der funktionsorientierten Perspektive die Personalsuche und -auswahl, sowie das Training, die Arbeitssicherheit, sowie die Arbeitsplatzbewertung und die Vergütung der Arbeit beinhaltet [14].

Im vorliegenden Beitrag gehen wir der Frage nach, in wieweit Personalverantwortliche von IT-Beratungsunternehmen WLB-Maßnahmen als strategischen Erfolgsfaktor ansehen, um die Gewinnung und längerfristige Bindung von hoch-qualifizierten Frauen zu unterstützen. Wir untersuchen daher folgende Fragestellungen für IT-Beratungsunternehmen:

1. Was bedeutet Work-Life-Balance für Personalverantwortliche?
2. Welche Ziele sollten Work-Life-Balance-Maßnahmen aus Sicht von Personalverantwortlichen verfolgen?
3. Welche Work-Life-Balance-Maßnahmen werden aktuell bereits von IT-Beratungsunternehmen angeboten und wie wird sich zukünftig das Angebot entwickeln?
4. Welche Schwierigkeiten bzw. Hinderungsgründe treten bei der Umsetzung bzw. Einführung von WLB-Maßnahmen auf?
5. In wie weit entsprechen die Vorstellungen der Personalverantwortlichen denen von IT-Beraterinnen?

## 2 Vorgehensweise und Methodik

Grundlage des Beitrages ist die Studie „Worklife-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (WoBaFIT)“, welche von September 2010 bis April 2011 durchgeführt wurde. Es wurden Methoden der empirisch-qualitativen, explorativen Forschung verwendet, mit dem Ziel, überprüfbare Hypothesen zu generieren. Das Forschungsdesign kann daher in den Bereich der Bedarfsforschung eingeordnet werden [1]. Die Studie wurde zweistufig konzipiert und fokussierte zwei Personengruppen: zum einen Frauen, welche als IT-Beraterin tätig sind und zum anderen Personalverantwortliche von IT-Beratungsunternehmen, welche stellvertretend für deren Arbeitgeber befragt wurden.

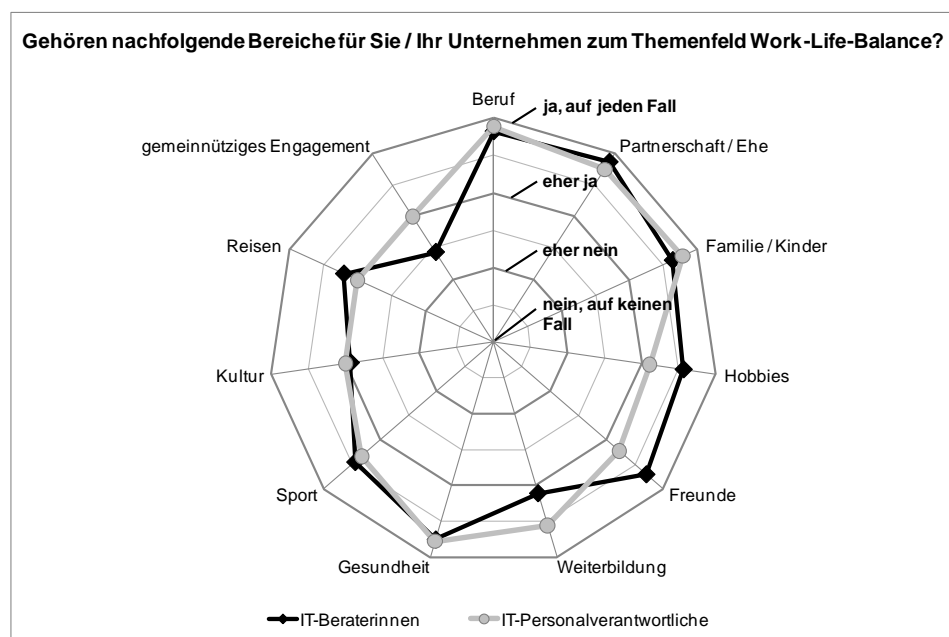
In einem ersten Schritt wurden grundlegende Sachverhalte mittels eines Fragebogens, welcher auf der Grundlage vergleichbarer Studien ([2], [4]) entworfen wurde, in den Themenfeldern WLB, Karriere und Arbeitsbedingungen ermittelt. Es wurden korrespondierende Fragen an beide Untersuchungsgruppen gestellt, um deren Antworten gegenüberstellen zu können. Die Ergebnisse flossen in die Gestaltung von Interviewleitfäden ein, welche in einem zweiten Schritt zur Durchführung von telefonisch geführten Experteninterviews genutzt wurden.

Die Basis der nachfolgenden Ausführungen bilden 9 von Personalverantwortlichen ausgefüllte Fragebögen und Aussagen aus Telefoninterviews, die mit 5 der 9 TeilnehmerInnen geführt wurden. Als Vergleich werden diese Ergebnisse denen der Studie [15] gegenübergestellt. Hier bilden 74 von IT-Beraterinnen ausgefüllte Fragebögen und Ergebnisse aus Telefoninterviews, die mit 10 der befragten Beraterinnen geführt wurden, die Vergleichsgruppe.

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Was ist Work-Life-Balance?

Der Begriff WLB wird von Personalverantwortlichen sehr umfassend beschrieben und alle als Antwort angebotenen Bereiche wurden zum Themenfeld WLB hinzugezählt (vgl. Bild 1). Dabei wird jedoch deutlich, dass die Themen Beruf, Partnerschaft / Ehe, Familie / Kinder und Gesundheit mit großem Abstand vor allen anderen Antwortmöglichkeiten rangieren. In diesen vier Bereichen deckt sich der Grad der Zustimmung zudem mit den Antworten der befragten IT-Beraterinnen [15]. Größere Abweichungen zeigen sich in den Bereichen Hobbies und Freunde, bei denen Personalverantwortliche die von IT-Beraterinnen ausgesprochene Wichtigkeit deutlich unterschätzen, sowie bei den Themen Weiterbildung und gemeinnütziges Engagement, welche wiederum überschätzt werden.



**Bild 1:** Bereiche, die von den befragten IT-Beraterinnen und Personalverantwortlichen zum Themenfeld Work-Life-Balance hinzugezählt werden

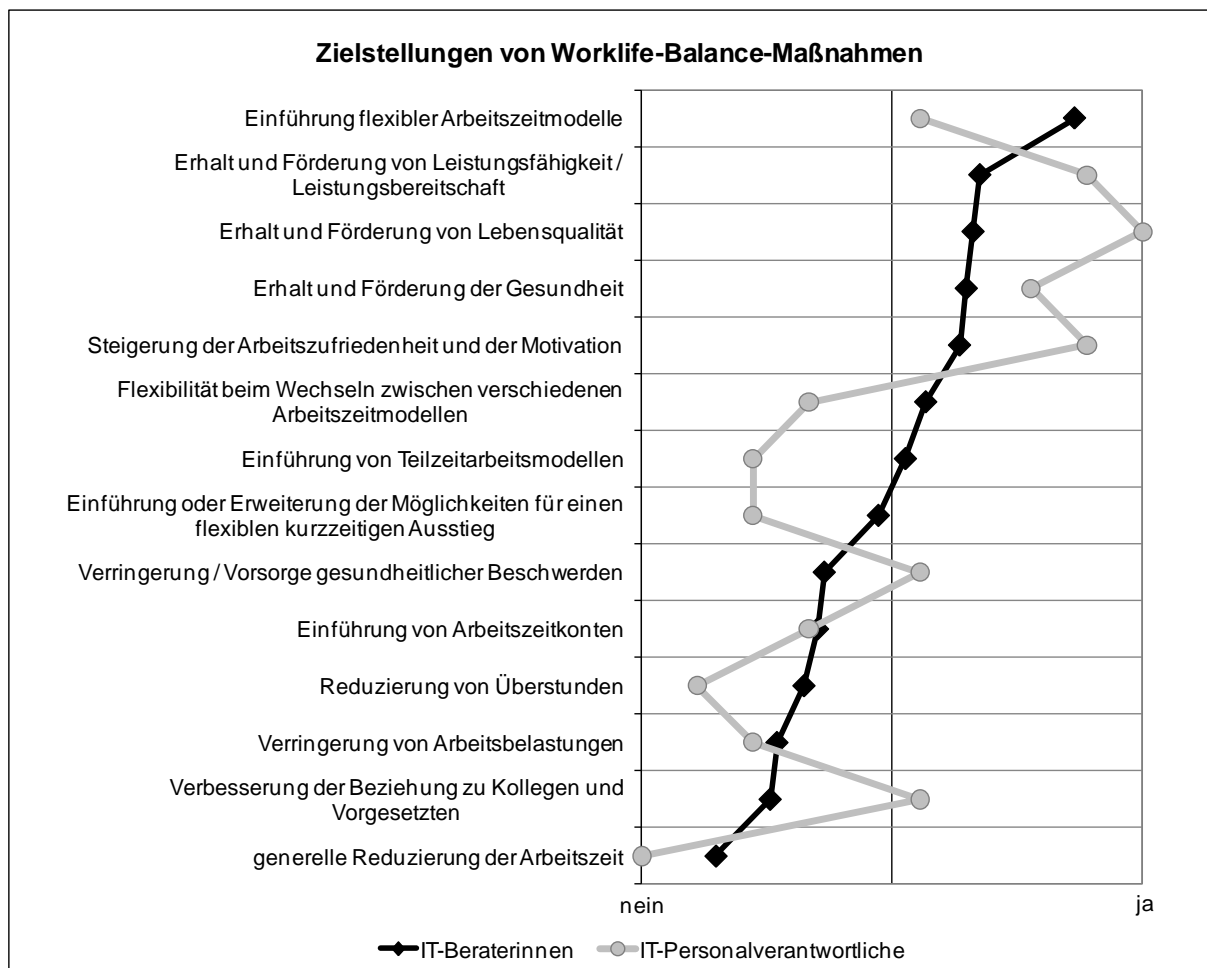
Als Ergänzung zur Befragung konnte in den Interviews die dargestellte Sicht der Personalverantwortlichen bestätigt werden. Es gab sehr unterschiedliche Meinungen: So gab ein Personalverantwortlicher an, dass WLB im Unternehmen „kein Thema“ sei, da es eine Selbstverständlichkeit darstelle und daher „müsse man darüber nicht reden und den Begriff auch nicht näher spezifizieren. Auf der Gegenseite wurde aber auch angegeben, dass WLB aktiv angesprochen und insbesondere bei Neueinstellungen nachgefragt wird.

### 3.2 Was sind Zielstellungen von WLB-Maßnahmen?

Zur erfolgreichen Realisierung von WLB für die MitarbeiterInnen eines Unternehmens können Personalverantwortliche aus bereits zahlreich entwickelten Maßnahmen wählen [3]. Die konkrete Umsetzung hängt jedoch von den identifizierten bzw. gewünschten Zielstellungen solcher Maßnahmen ab. Gefragt danach, welche Zielstellungen WLB-Maßnahmen verfolgen sollten, zeigte sich zwischen IT-Beraterinnen und Personalverantwortlichen ein

differenziertes Bild (vgl. Bild 2). Die Zielstellung „Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle“ wird von IT-Beraterinnen als am Wichtigsten angesehen [15]. Diese Sichtweise wird von Personalverantwortlichen deutlich unterschätzt. Beiden befragten Gruppen sind die Ziele des Erhalts und Förderung von Lebensqualität, der Gesundheit sowie der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft wichtig, ebenso wie die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation, wobei diese Punkte z.T. sehr deutlich von Personalverantwortlichen stärker betont werden.

Personalverantwortliche unterschätzen den Wunsch der IT-Beraterinnen nach einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Beraterinnen nennen hierzu „Flexibilität beim Wechseln zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen“ und „Möglichkeiten für einen flexiblen kurzzeitigen Ausstieg“ als weitere Ziele von WLB-Maßnahmen [15]. Für Personalverantwortliche hingegen stellt die „Verringerung bzw. Vorsorge von gesundheitlichen Beschwerden“ ebenfalls ein Ziel dar, was Beraterinnen hingegen nicht formulieren.



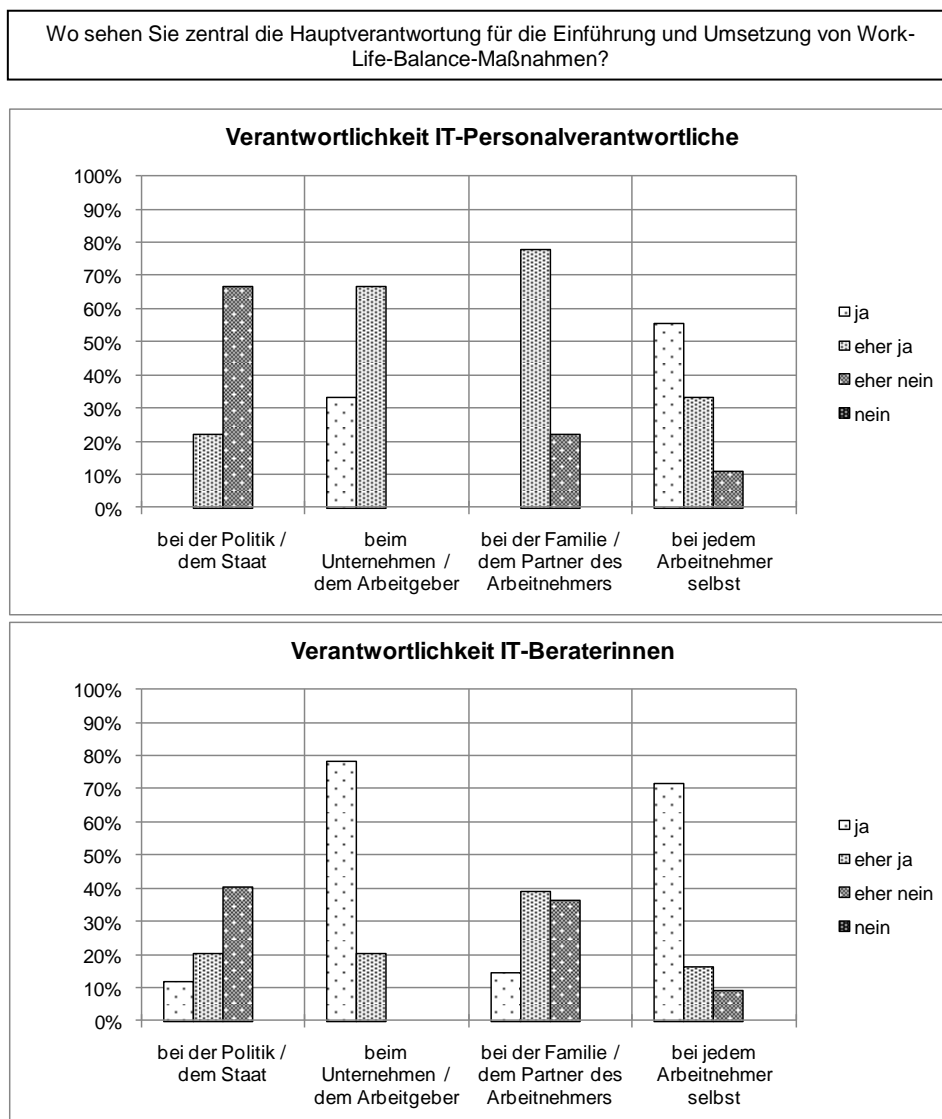
**Bild 2: Zielstellungen von WLB-Maßnahmen**

Als Ziel von WLB-Maßnahmen wurden in den geführten Interviews eher weniger konkrete Maßnahmen genannt, sondern ein generelles Ziel in der Kombination von Arbeit und Leben, so dass hier kein Widerspruch ist, sondern sich diese Bereiche ergänzen gesehen. Der Erfolg von WLB-Maßnahmen wird in einigen IT-Beratungsunternehmen bereits mit konkreten Kennzahlen, wie z.B. der Fluktuationsrate, gemessen.

### 3.3 Wer ist für Einführung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen verantwortlich?

Bei den Antworten auf die Frage, wer für die Umsetzung von WLB-Maßnahmen verantwortlich sei (vgl. Bild 3) wird deutlich, dass, nach Vorstellung von IT-Beraterinnen und Personalverantwortlichen, mehrere Parteien gemeinsam die Verantwortung übernehmen sollten. Auf globaler Ebene fällt aber zunächst auf, dass der Politik bzw. dem Staat diese Hauptverantwortung nicht übertragen wird. Vielmehr sind es zunächst die Unternehmen, respektive der Arbeitgeber, und die Personen bzw. Arbeitnehmer selbst, denen die Verantwortung zugeteilt wird.

In zweiter Linie wird aber dem familiären bzw. partnerschaftlichen Umfeld einer einzelnen Person ebenfalls eine Teilverantwortung zugeschrieben, wobei IT-Beraterinnen hier ein differenzierteres Bild wiedergeben, als Personalverantwortliche das tun. Immerhin knapp 40% der befragten Beraterinnen sehen tendenziell oder definitiv keine Verantwortung bei der Familie bzw. dem Partner. Als Fazit kann daher festgehalten werden, dass beide Personengruppen die gemeinsame Verantwortung für die Einführung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen übernehmen sollen und wollen.



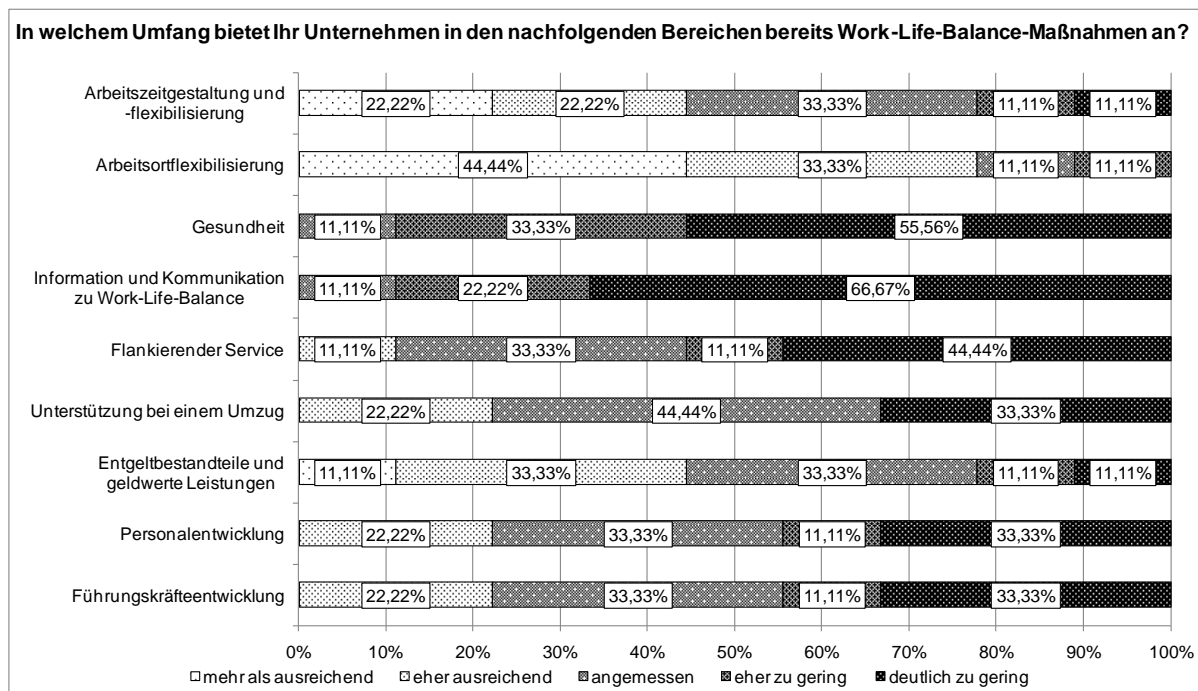
**Bild 3:** Wer für die Einführung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen verantwortlich ist

### 3.4 Wie sieht es mit dem Angebot von WLB-Maßnahmen aus?

In [15] wurde deutlich, dass IT-Beraterinnen den durch die Arbeitgeber heute angebotenen Umfang von WLB-Maßnahmen als nicht ausreichend erachten. Demgegenüber wurden Personalverantwortliche befragt, wie sich das Angebot von WLB-Maßnahmen aus Arbeitgebersicht darstellt (vgl. Bild 4).

In der Gesamtheit der Ergebnisse zeigt sich zunächst im Vergleich zu den Antworten der IT-Beraterinnen ein deutlich positiveres Bild. Zwar werden bestimmte Bereiche ebenso als eher zu gering oder gar nicht umgesetzt ausgewiesen, so z.B. Information und Kommunikation zu WLB, flankierender Service und Gesundheit, aber gerade die Bereiche Arbeitsortflexibilisierung und Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung werden mit über 65% und über 50% als umfangreich oder sogar sehr umfangreich umgesetzt angesehen. Dies ist insofern interessant, als es gerade diese beiden Bereiche sind, die von Beraterinnen als weiter verbesserungswürdig genannt wurden [15]. Das bedeutet für die Personalverantwortlichen, dass sie die Situation zu positiv einschätzen. Sie sollten trotz des erreichten Umsetzungsstandes nicht den Schluss ziehen, Bemühungen bei der Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilisierung einstellen oder reduzieren zu können. Bei den Themenfeldern Führungskräfte- und Personalentwicklung herrscht bei Personalverantwortlichen eine geteilte Meinung und es lässt sich keine mehrheitliche Tendenz ausmachen.

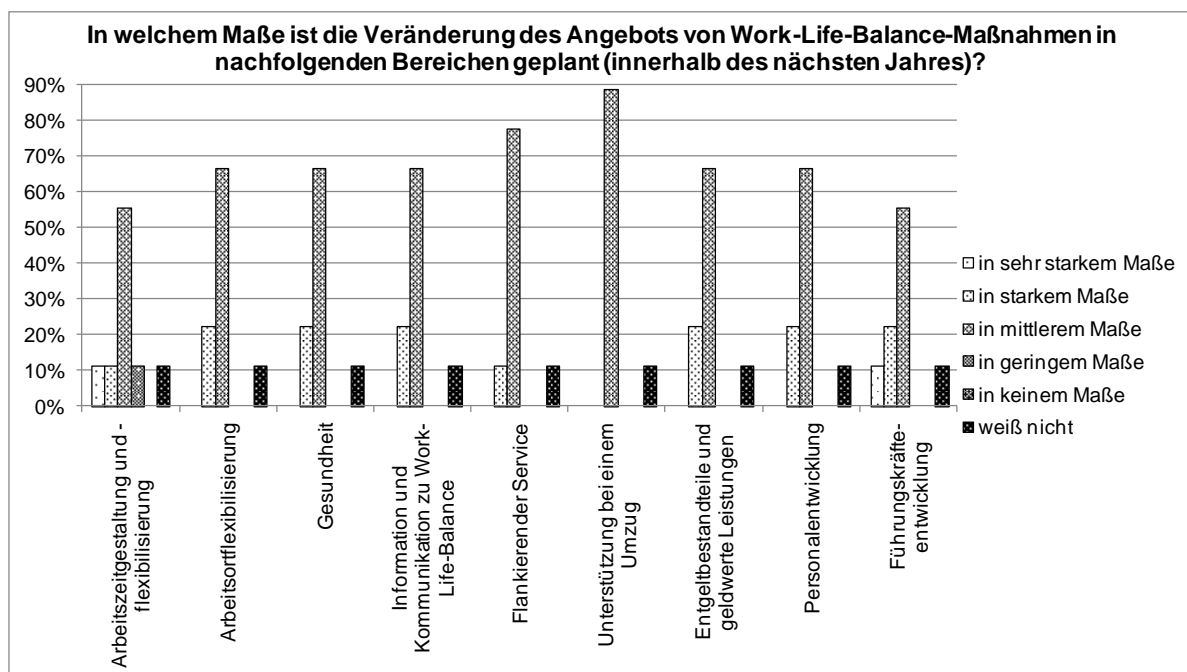
Insgesamt ist festzuhalten, dass Personalverantwortliche im Vergleich zu den Beraterinnen ein positiveres Bild des Umfangs angebotener WLB-Maßnahmen darstellen und damit die Wahrnehmung der bisherigen Anstrengungen überschätzen bzw. evtl. sogar eine verklarte Sicht hierzu haben. Dennoch wissen Personalverantwortliche um den Umstand, dass viele Bereiche noch nicht ausreichend adressiert sind, da fast allen WLB-Aspekten ein eher zu geringer Umfang bescheinigt wird oder Maßnahmen gar nicht angeboten werden.



**Bild 4: Welche WLB-Maßnahmen bieten Beratungsunternehmen an**

### 3.5 Wie wird sich das Angebot entwickeln?

Die befragten Personalverantwortlichen sollten ebenfalls darüber Auskunft geben, wie sich zukünftig das Angebot von WLB-Maßnahmen entwickeln soll (vgl. Bild 5). Das wesentliche Ergebnis dieser Frage zeigt, dass mehrheitlich in allen Bereichen das Beibehalten des Status Quo innerhalb des Zeitraums eines Jahres angestrebt wird. Nur vereinzelt wurde geäußert, dass ein geringer oder sogar ein starker Ausbau der Maßnahmen geplant sei. Ein Personalverantwortlicher gab zudem durchgängig an, dass er nicht wisse, wie die Entwicklung zukünftig aussehen soll, ein weiterer Personalverantwortlicher antwortete, dass der Umfang von Maßnahmen im Bereich Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung sogar in geringem Maße zurückgehen solle.



**Bild 5: Wie ist die zukünftige Entwicklung von WLB-Maßnahmen geplant**

Stellt man die Aussagen der Personalverantwortlichen den Wünschen der IT-Beraterinnen aus (Abbildung 5 in [15]) gegenüber, so dass zeigt sich, dass Personalverantwortliche die Sichtweise der IT-Beraterinnen massiv unterschätzen. Es wurden deutliche Wünsche zum Ausbau von Maßnahmen geäußert, Personalverantwortliche planen jedoch lediglich mittlere Änderungen bzw. wollen am Status Quo festhalten. In der Gesamtbetrachtung ist dieses Ergebnis überraschend, da Personalverantwortliche den Status Quo durchaus korrekt als negativ einschätzen (vgl. Bild 4). Dies lässt vermuten, dass generell dem Thema WLB in IT-Beratungsunternehmen nur eine untergeordnete Rolle aus Sicht des HR-Managements zugesprochen wird und die Prioritäten zugunsten anderer HR-Management-Aufgaben verschoben sind. Als ein häufiger Grund für den schwachen Ausbau von WLB-Maßnahmen wurde in den Telefoninterviews angegeben, dass bereits umfangreiche WLB-Maßnahmen bestanden, aber MitarbeiterInnen diese nicht in Anspruch genommen haben und daher in der Folge auch kein Ausbau erfolgen wird. Aus Sicht einiger Personalverantwortlicher möchten BeraterInnen eher monetär entlohnt werden. Dieser Auffassung wurde von anderen Personalverantwortlichen widersprochen, welche WLB-Maßnahmen sehr hoch priorisieren und daher zukünftig entsprechend ausbauen wollen.

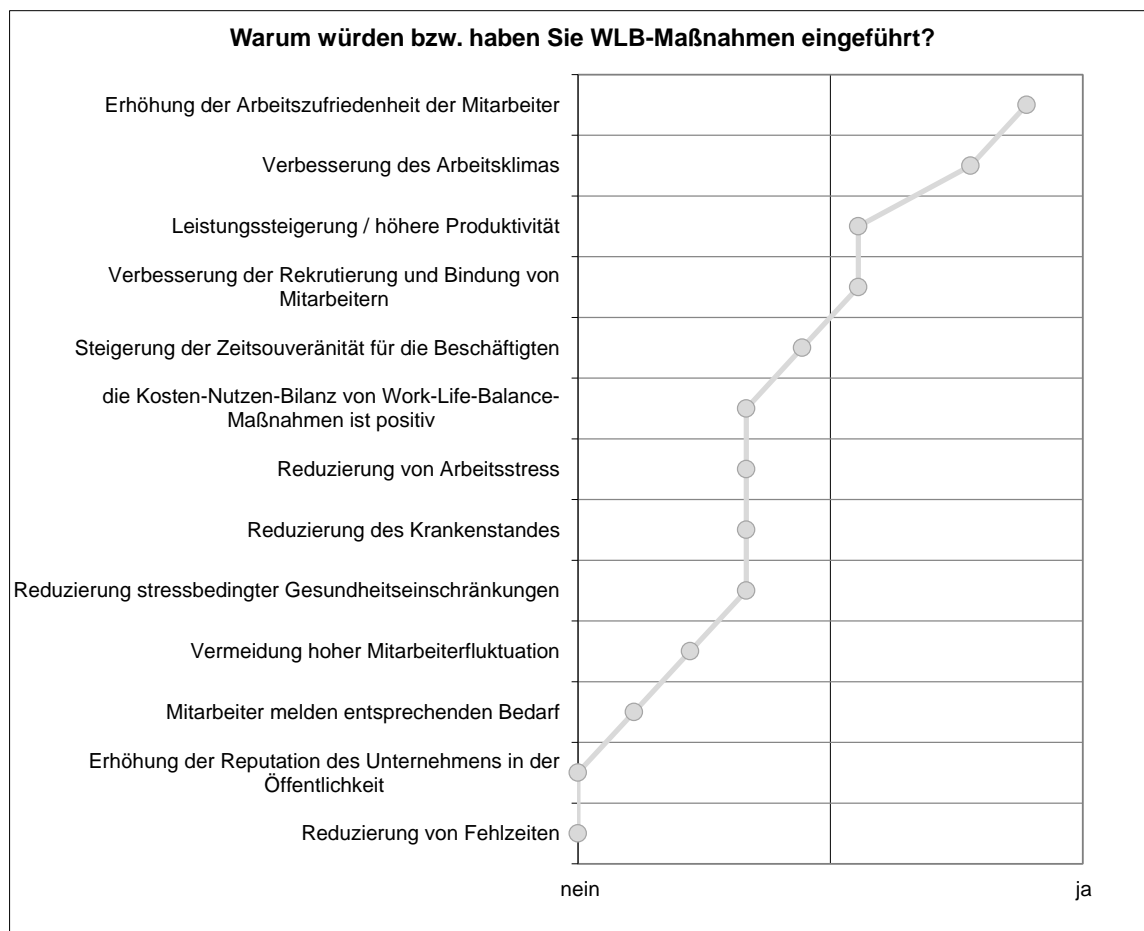


### 3.6 Warum führen IT-Beratungsunternehmen WLB-Maßnahmen ein?

Wenn Beratungsunternehmen den Umfang der eigenen angebotenen WLB-Maßnahmen eher als unzureichend beschreiben, sich selbst zwar bei dem Thema in der Mitverantwortung sehen, in Zukunft aber trotzdem keinen Ausbau der Maßnahmen planen, aus welchen Gründen wurden oder werden solche Maßnahmen dennoch eingeführt (vgl. Bild 6)?

Zu einem großen Teil argumentierten die befragten Personalverantwortlichen hier mit dem Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sowie dem Arbeitsklima im Unternehmen. In zweiter Linie folgen die Leistungssteigerung bzw. Erhöhung der Produktivität aber auch die Verbesserung der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als kein Grund für die Einführung von WLB-Maßnahmen werden dagegen die Reduzierung von Fehlzeiten oder eine positive Wirkung auf das Image des Beratungsunternehmens genannt. Ebenso stellen die Vermeidung einer hohen Mitarbeiterfluktuation oder auch ein persönliches Verlangen der Mitarbeiter keine Gründe für Personalverantwortliche bzw. Beratungsunternehmen dar, WLB-Maßnahmen anzubieten.

Es zeigt sich, dass WLB-Maßnahmen eher die Unterstützung von „weichen“ Arbeitsfaktoren zugeschrieben wird. Dies erklärt, warum der Status Quo, auch wenn er Verbesserungspotenzial bietet, nicht verbessert werden soll. Die strategischen Hebel in der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung werden anderswo gesehen. Die Interviews bestätigten ebenfalls, dass WLB nicht als strategisches Personalthema angesehen wird, sondern vor allem durch die Aufgabe der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen stark dominiert wird.

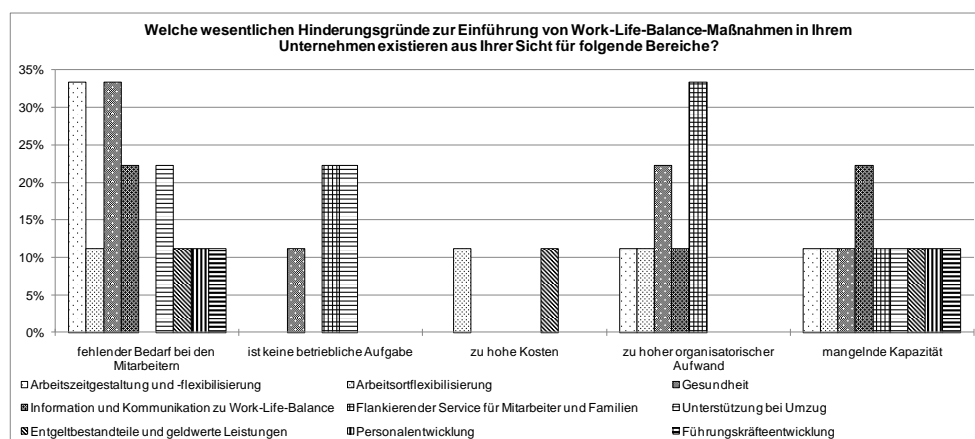


**Bild 6: Warum Beratungsunternehmen WLB-Maßnahmen einführen**

### 3.7 Hinderungsgründe bei der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen

Bei der Frage, welche Hinderungsgründe einer Einführung von WLB-Maßnahmen entgegenstehen (vgl. Bild 7) zeigt sich, dass es keine einzelnen Hinderungsgründe gibt, sondern dass es vielmehr ein Bündel an Gründen ist, welche einer generellen Umsetzung von WLB-Maßnahmen im Weg stehen. Hohe Kosten fallen dabei als Hinderungsgrund nicht ins Gewicht. Vielmehr wird auf breiter Ebene ein Kapazitätsproblem bei der Umsetzung von WLB-Maßnahmen angeführt. Für einige Maßnahmen wird auch ein generell zu hoher organisatorischer Aufwand als Grund genannt (Flankierender Service). Dies macht nochmals deutlich, dass Personalverantwortliche ihren Fokus auf andere Themen richten und WLB-Maßnahmen als ein eher ergänzendes Element dabei zu kurz kommt.

Überraschend häufig als Grund genannt wurde ein „fehlender Bedarf bei den Mitarbeitern“. Es scheint hier ein generelles Kommunikationsproblem zu bestehen, wobei IT-Beraterinnen (und evtl. auch Berater) ihre Wünsche und Bedürfnisse im Bereich WLB gar nicht erst an Personalverantwortliche herantragen. Somit lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter stärker in Richtung der Personalverantwortlichen ihres Arbeitgebers kommunizieren müssen, wenn sie WLB-Maßnahmen nutzen möchten, da sonst die Gefahr besteht, dass entsprechende Bedarfe nicht erkannt werden können.



**Bild 7: Hinderungsgründe bei Einführung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen**

Betrachtet man die einzelnen WLB-Maßnahmen genauer, so fällt auf, dass besonders der Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung einen geeigneten Ausgangspunkt darstellt, um sich generell dem Thema WLB von beiden Seiten zu nähern. Defizite in diesen Bereichen wurden sowohl von Beraterinnen als auch von Personalverantwortlichen benannt (vgl. [15] und Bild 4), Beraterinnen wünschen sich hier eine Verbesserung ([15]) und aus Sicht der Personalverantwortlichen stehen dem keine wesentlichen Hinderungsgründe entgegen (vgl. Bild 7). Aus diesen Antworten kann die Verankerung von WLB in den Bereichen Personal- und Führungskräfteentwicklung als kleinster gemeinsamer Nenner zwischen IT-Beraterinnen und Personalverantwortlichen angesehen werden.

Bei dieser Frage ergänzten einige Teilnehmer individuelle Antworten. Dabei wurden von jeweils einem Personalverantwortlichen folgende Hinderungsgründe benannt: a) die fehlende Akzeptanz beim Kunden, b) WLB-Maßnahmen seien keine strategischen Erfolgsfaktoren und c) die Firmengröße stehe der Einführung von WLB-Maßnahmen entgegen. Insgesamt wurden Hinderungsgründe aber nur vereinzelt angeführt.

## 4 Fazit, Kritik und Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse der Studie WoBaFIT zeigen, dass WLB aus Sicht der Beratungsunternehmen keine besondere Priorität unter allen Aufgaben des HR-Managements zugewiesen wird, und stützt daher andere Untersuchungen [13]. Ein vom Großteil der Personalverantwortlichen genanntes Thema in diesem Kontext, das alle anderen Aufgaben deutlich dominiert, stellt die Gewinnung von neuem Personal dar (Recruiting). Aus Sicht der befragten IT-Beraterinnen lässt sich jedoch vermuten, dass WLB-Maßnahmen durchaus das Potenzial haben, mehr Frauen für einen Beruf in der IT-Beratungsbranche zu gewinnen und Frauen länger in dieser Branche zu halten. Allerdings scheint es, dass Unternehmensberatungen den Wunsch von Beraterinnen nach besseren WLB-Maßnahmen (noch) nicht erkannt haben.

Was genau die Gründe hierfür sind, ist für die weiteren Schritte aber nicht wesentlich. Denn festzuhalten bleibt, dass ein eventuelles Hin- und Herschieben der Initiative zu WLB zwischen BeraterInnen (Beratungsunternehmen bieten einfach zu wenig WLB-Maßnahmen an) und Personalverantwortlichen (Beraterinnen und Berater melden einfach keinen entsprechenden Bedarf an WLB-Maßnahmen) in der gesamten Thematik nicht hilfreich ist. Vielmehr sollte nach gemeinsamen Ansatzpunkten geschaut werden, die durch die Studie aufgezeigt werden konnten. Ein erster Schritt wäre eine verbesserte Sensibilisierung von Führungskräften und Personen mit Personalverantwortung für das Thema WLB und eine entsprechende Informations- und Kommunikationspolitik in diesem Bereich.

Wenn Beratungsunternehmen die Wichtigkeit von WLB-Maßnahmen unterschätzen bzw. dem Themenfeld bewusst eine niedrige Priorität zuweisen, so sind die damit verbundenen Risiken abzuwägen. Neben den „weichen“ Faktoren, wie der Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen oder einer geringen Loyalität zum Unternehmen, sind vor allem die hohen Kosten, die durch Nichtbeachtung der WLB entstehen können, zu nennen. So können direkte Kosten durch den Ausfall von MitarbeiterInnen, durch Zahlung von Abfindungen bei einem Ausstieg sowie durch die Neubesetzung von Stellen entstehen. Durch unternehmerische Fehlentscheidungen oder nicht genutzte Chancen können zudem auch erhebliche indirekte Kosten verursacht werden, wenn diese auf eine vernachlässigte WLB von ManagerInnen zurückzuführen sind [11], [12].

Die Berücksichtigung von WLB-Maßnahmen kann also zum einen die Bindung von MitarbeiterInnen zum Unternehmen unterstützen, führt aber über eine positive Gestaltung des Images zum anderen ebenso zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und verschafft Unternehmen so einen strategischen Vorteil gegenüber Konkurrenten im Wettbewerb um zukünftige MitarbeiterInnen [7].

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer vergleichsweise moderaten Stichprobe von Beraterinnen- und Personalverantwortlichen. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse der Studie WoBaFIT vor allem im Detail nicht völlig repräsentativ sind. Weiterhin kann bei anonymen Umfragen nicht ausgeschlossen werden, dass eine Verzerrung auch dadurch zu Stande kommt, dass Personen Fragen falsch verstehen. Durch die zusätzlich geführten Interviews konnten wir diese Problematik zumindest in den Fällen unserer Interviewpartner ausschließen.

Eine Fortführung der Studie wird angestrebt. Hierbei sollten aufbauend auf den gewonnen Erkenntnissen Strategien und Konzepte für eine bessere Work-Life-Balance bei Frauen in

der IT- Unternehmensberatung erarbeitet werden. Dabei stehen insbesondere Modelle zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung im Mittelpunkt. Gerade im Bereich der IV-orientierten Beratung sollte der Einsatz von IT geprüft werden, welchem eine entscheidende Rolle zukommen kann, um Tätigkeiten sowohl zeit- als auch ortsunabhängig erbringen zu können („Virtualisierung“ der Unternehmensberatung). Weiterhin sind die bestehenden Karrieremodelle und Grundsätze der Beratungsbranche zu hinterfragen und zu erneuern. Um die Erfahrung und das Wissen von Männern und Frauen, die bereits lange Jahre in der Unternehmensberatung tätig waren weiter zu nutzen, sind Karrieremöglichkeiten zu schaffen, die auch mit verminderter oder gänzlich ohne Reisetätigkeit attraktiv sind. Projektarbeit kann unter bestimmten Voraussetzungen bspw. auch mit Rollen durchgeführt werden, die bereits bei der Planung als Teilzeittätigkeit definiert sind.

Ein begrüßenswerter Nebeneffekt durch eine bessere Ermöglichung von WLB innerhalb der Beratungsbranche ist ein verbessertes Außenbild / Image. Damit würde das Berufsbild für hochqualifizierte Frauen und Männer insgesamt attraktiver gemacht, so dass WLB-Maßnahmen ein Baustein in der Lösung des Fachkräftemangels sein können. Gerade der Wandel in den klassischen Rollenbildern, wobei heute z.B. zunehmend auch Männer eine längere Elternzeit in Anspruch nehmen, lässt vermuten, dass perspektivisch männliche Berater gleichermaßen von WLB-Maßnahmen Gebrauch machen und daraus einen Nutzen ziehen. Ob Männer dabei andere Vorstellungen zu WLB-Maßnahmen haben als Beraterinnen, bleibt in weiteren Studien zu untersuchen.

*Danksagung: Die Autoren bedanken sich bei dem Gleichstellungsrat der Technischen Universität Ilmenau, durch dessen Unterstützung die hier vorgestellte Studie durchgeführt werden konnte.*

## 5 Literatur

- [1] Atteslander, P (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- [2] Czurlok, J (2007): Erfolgsfaktor Work Life Balance – Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen – Pilotstudie in der europäischen Metropolregion Nürnberg. [http://www.familienbewusstes-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Pilotstudie\\_Erfolgsfaktor\\_Work\\_Life\\_Balance.pdf](http://www.familienbewusstes-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Pilotstudie_Erfolgsfaktor_Work_Life_Balance.pdf); Abgerufen am 12.04.2011.
- [3] Kaiser, S; Reindl, C; Stolz, ML (2010): Work-Life-Balance in Professional Service Firms. In: Kaiser, S; Ringlstetter, M (Hrsg.), Work-Life-Balance – Erfolgsversprechende Konzepte für Extremjobber. Springer, Heidelberg.
- [4] Klimpel, M; Schütte, T (2006): Work-Life-Balance – Eine empirische Erhebung. Rainer Hampp Verlag, Mering.
- [5] Nissen, V (2007): Consulting Research – eine Einführung. In: Nissen, V (Hrsg.), Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Reihe Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

- [6] Nissen, V; Kinne, S (2008): IV- und Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung. In: Loss, P; Breitner, M; Deelmann, T (Hrsg.), IT-Beratung – Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin.
- [7] Rustemeyer, H; Buchmann, C (2010): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. In: Kaiser, S; Ringlstetter, M (Hrsg.), Work-Life-Balance – Erfolgsversprechende Konzepte für Extremjobber. Springer, Heidelberg.
- [8] Schobert, DB (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In: Esslinger, AS; Schobert, DB (Hrsg.), Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen – Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 19-33.
- [9] Spiegel online (2011): Gesetz geplant - Von der Leyen will Frauenquote bis 2013 durchboxen. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,768884,00.html>, Abgerufen am 20.06.2011.
- [10] Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung in Bund und Ländern. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004,property=file.pdf>, Abgerufen am 14.04.2011.
- [11] Stock-Homburg, R (2011): Work-Life-Balance als Herausforderung: Burnout im Topmanagement. Forschung & Lehre, 18. Jg. 11/11, S. 842-843.
- [12] Stock-Homburg, R; Roederer, J (2009): Work-Life-Balance von Führungskräften: Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit. Personalführung 2/2009, 22-32.
- [13] Strack, R; Caye, J; Zimmermann, P; von der Linden, C; Thurner, R; Haen, P (2009): Creating People Advantage: How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond, Boston.
- [14] Strauss, G (2001): HRM in the USA: Correcting some British Impressions. International Journal of Human Resource Management, 12(6), 873-897.
- [15] Termer, F; Nissen, V (2011): Frauen und ihre Work-Life-Balance in der IT-Unternehmensberatung. In: Schneider, J (Hrsg), Proceedings der Informatik 2011, Berlin (CD).